

Umgang mit der Zukunft - ein deutsch-französischer Vergleich
*Erschienen in: Fremde Freunde – Deutsche und Franzosen vor dem 21.
Jahrhundert, Piper 1997*

von Ute Hélène von Reibnitz, SCENARIOS + VISION, Vence, Frankreich

Entwicklung der Zukunftsforschung in Frankreich

Aus der Erkenntnis, daß die Zukunft weder determinierbar noch aus Tendenzen und Vergangenheitsdaten extrapolierbar ist, sind in Frankreich die ersten Ansätze der Zukunftsantizipation oder *Zukunftsvorausschau* - wie die deutsche Übersetzung von „la prospective“ heißt - entstanden. Pioniere auf diesem Gebiet waren Bertrand de Jouvenel und Gaston Berger.

Man war vor ca. 20 - 30 Jahren das erste Mal mit Brüchen und Diskontinuitäten konfrontiert, die das Vertrauen in die Vorhersehbarkeit von Entwicklungen und in die klassische Prognose schwinden ließen. Gleichzeitig versuchte man genauer zu erkennen, was die Kontinuitäten der Zukunft sind und welche Rolle / Funktion der einzelne Entscheider übernehmen kann, um seine Zukunft zu gestalten. Diese Entwicklung hat wie überall - vielfach ausgelöst durch die Energiekrise – die neue Zukunftsforschung erst ins Leben gerufen, unter anderem auch in Frankreich. Vor dieser Phase herrschte in Frankreich ein streng cartesianisches Weltbild vor. Die Welt – und damit die Zukunft – sah man als eine zwar komplexe, aber kalkulierbare Maschine ähnlich wie ein Uhrwerk. Zukunft wurde aus den Fakten und Gegebenheiten der Gegenwart berechnet. Auf dieser Philosophie bauten auch die Prognosen und die ökonomischen Input-Output-Modelle auf. Prognosen erstellen heißt aus einem Istzustand, der mit seinen Parametern erfasst wurde, die Zukunft hochzurechnen. Ökonomische Input-Output-Modelle, die ihre Blüte in den sechziger und siebziger Jahren erlebten, versuchen bereits der zunehmenden Komplexität gerecht zu werden, indem sie Verknüpfungen herstellen. Aber auch hier glaubte man, das Ergebnis – den Output – anhand des Inputs und seiner Vernetzungen berechnen zu können.

Vor dieser Phase war das Denken über Zukunft davon geprägt, daß man glaubte, in einem von der Natur (durch Naturgesetze und immer wiederkehrende Natur-Rhythmen) und der Obrigkeit bestimmten System zu leben.

Das zur Zukunftsforschung oder „la prospective“ gehörende Bemühen um eine deutlich artikulierte Vision war bisher nur in Ansätzen vorhanden, entwickelt sich aber derzeit weiter und nimmt deutlichere Gestalt an. Hier orientiert man sich am amerikanischen Vorbild.

Die französischen Zukunftsforscher oder „prospectivistes“ waren zunächst entweder strikt quantitativ oder literarisch orientiert, auf jeden Fall aber immer humanistisch geprägt. „Prospective“ wurde grundsätzlich als intellektuelle Aufgabe und Herausforderung gesehen.

Vier Thesen über die Zukunft prägen das Bild :

1. Die Zukunft ist nicht determiniert und nicht determinierbar.
2. Zukunft ist mit Unsicherheiten behaftet.
3. Die Erkenntnis, daß es nicht *die*, sondern immer *mehrere alternative* Zukünfte geben muß, bedingt durch Unsicherheiten; die einzige Möglichkeit mit Unsicherheit umzugehen ist das Denken in Alternativen.
4. Erkennen der Möglichkeiten, die Zukunft zu gestalten auf der Basis der Machtverhältnisse der einzelnen Akteure.

Anwendungen von „La Prospective“ in Frankreich

Die ersten Anwender einer Zukunftsvorausschau in Frankreich waren Ministerien, die öffentliche Verwaltung, das Commissariat Général du Plan, und das Raumordnungsinstitut DATAR: Letzteres hatte auf Basis quantitativer Daten begonnen, sich später aber auch qualitativen Methoden zugewendet.

Für die unabhängigen „prospectivistes“ gibt es in Frankreich eine als führend und anerkannte Zentrale, nämlich Futuribles International in Paris, die sich seit der Gründung durch Bertrand de Jouvenel und später durch seinen Nachfolger Hugues de Jouvenel als unabhängiges Zukunftsforschungsinstitut auch über den französischsprachigen Raum hinaus etabliert hat.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die französische Wortschöpfung „Futuribles“; die eine Zusammenführung von „Futurs possibles“, also mögliche Zukünfte bedeutet. Dieses treffende neue Kunstwort hat sich sogar bei der anglo-amerikanischen Fachwelt als neue Terminologie für mögliche Zukünfte durchgesetzt. Dies ist einer der wenigen Fälle, wo ein neuer Begriff einer Fachsprache nicht im Englischen entstanden ist. Futuribles bietet heute eine Reihe verschiedener Dienstleistungen wie die monatlichen „Futuribles - Analyse et Prospective“, „Vigie“ (eine Art Trend-Monitoring Service einmal im Quartal) und „Octave“, einen Informationsdienst über Veröffentlichungen auf dem Gebiet der Zukunftsforschung sowie „Oscar“, eine Information über Zukunftsforschungsinstitutionen in Europa. Um eine größere Reichweite in Europa zu erzielen, veröffentlicht Futuribles immer mehr in Englisch und hat dadurch seinen Markt wesentlich erweitert.

In Frankreich kann man wie in vielen Ländern eine Professionalisierung der Zukunftsforschung beobachten. Gleichzeitig geht damit auch eine weitere

Kommerzialisierung einher. Viele der üblichen internationalen und nationalen Consultants bieten mittlerweile „prospective“ als einen Baustein ihres Methodenbaukastens speziell in Verbindung mit strategischer Planung und Visionsentwicklung an. Besonders zu erwähnen ist hier Michel Godet, der mit seinem Institut LIPS in Paris Grundlagenarbeit leistet und eine Vielzahl prospektiver Methoden, u.a. auch die Szenario-Technik, weiterentwickelt hat.

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung und der Ministerien hat die Anwendung der Prospektive an Bedeutung verloren, während bei den Unternehmen das Bewußtsein für Zukunft und die Antizipation möglicher Zukünften gewachsen ist.

Strategische Planung, strategische Frühaufklärung oder Monitoring, im Zusammenhang mit der Anwendung eines Methodenbaukastens, sind mittlerweile weit verbreitet. Bei den Unternehmen mischt sich allerdings Zukunftsvorausschau mit ganz pragmatischer strategischer Planung.

Generell kann man *ein wachsendes Zukunftsbewußtsein und -denken* in Frankreich beobachten, weil :

- viele Entscheider aufgrund des sich beschleunigenden Wandels im Unternehmensumfeld immer unsicherer werden
- die Veränderungen der Arbeitstrukturen (Globalisierung, Standortverlagerung und Telearbeit, um nur einige zu nennen) erheblich größere Anforderungen an unternehmerische Flexibilität stellen
- nach den Phasen des Reengineering und der permanenten Kostenreduzierung jedem Entscheidungsträger bewußt ist, daß Zukunftsvorausschau auch *Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens* bedeutet und nur mit Innovationen für morgen erzielt werden kann.

Genau die gleichen Aspekte gelten übrigens auch für das Bewußtsein in deutschen Unternehmen bzw. generell in Europa.

Im Bereich der breiten Öffentlichkeit sieht man in Frankreich, aber auch überall in Europa, eine Tendenz zu wachsendem Pessimismus, was die Zukunft angeht. Die Sorgen überlagern die positiven Aspekte, während noch vor 10 oder 20 Jahren Zukunft eher mit Optimismus verbunden war. Diese pessimistische Sicht, die man in allen Gesellschaftsschichten, in der Wirtschaft und vor allem bei der politischen Opposition findet, ist auf die Tatsache zurückzuführen, daß alle europäischen Regierungen vor schwerwiegenden Problemen stehen: wie z.B. bevorstehender Finanzkollaps der Sozialsysteme, Haushaltsdefizite, eine Rekordzahl von Arbeitslosen und nicht zuletzt die Frage: Quo vadis Europa und Euro? Gerade bei diesen Problemen spürt man, daß die Rezepte der Vergangenheit nicht mehr greifen,

sondern eher alles noch schlimmer machen. Daher ist das Suchen nach dem Allheilmittel aus der Misere ein neuer europäischer Volkssport geworden.

Entwicklung der Zukunftsforschung in Deutschland

Die korrekte deutsche Übersetzung des französischen Wortes „prospective“ heißt *Zukunftsvorausschau*. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß das Wort *Zukunftsvorausschau* im deutschen nicht gebräuchlich ist. Statt dessen bevorzugt man Begriffe wie Zukunftsforschung oder lieber noch Zukunftsplanung, obwohl jeder weiß, daß Zukunft nicht planbar ist.

Ähnlich wie in Frankreich war auch im Deutschland der fünfziger und sechziger Jahre das Weltbild cartesianisch geprägt. Dies führte zu einem Boom bei klassischen Prognosen. Besonders Technologieprognosen waren sehr beliebt und wurden gerne als Entscheidungsgrundlagen im politischen und unternehmerischen Bereich genutzt. Um so grösser war dann die Enttäuschung, als diese nicht eintraten. Auch ökonomisch Input-Output-Modelle hatten in den siebziger Jahren ihre Hochkonjunktur in Deutschland. Dies ist jedoch kein spezifisch deutsches bzw. französisch Phänomen, sondern entsprach dem Zeitgeist in der gesamten industrialisierten westlichen Welt.

Die eigentliche Zukunftsforschung in Deutschland hat Mitte der siebziger Jahre begonnen, als man nach der Ölkrise erkannt hat, daß die Zukunft keine Verlängerung der Vergangenheit ist, sondern daß Veränderungen und Brüche zu erwarten sind. In Deutschland hat sich primär das Battelle-Institut in Frankfurt der Zukunftsforschung angenommen. Dort hat man mit Prognosen, Delphi-Methode und Szenario-Technik experimentiert und diese Ende der siebziger, Anfang der achtziger Jahre weiterentwickelt. Im Vergleich zu Frankreich kann man allerdings sagen, daß die Ansätze des Battelle-Institutes - bedingt durch den Einfluß des amerikanischen Mutterinstitutes - eher pragmatisch und auf kommerzielle Nutzung ausgerichtet waren, während in Frankreich eine intellektuelle Reflexion bzw. ein philosophisches Konzept immer das oberste Ziel waren.

Interessant ist z.B. die Tatsache, daß die ersten großen Szenariostudien von Ministerien in Bonn in Auftrag gegeben wurden, ähnlich wie in Frankreich die Ministerien und das Commissariat Général du Plan Vorreiter waren. Doch später wurde auch in Deutschland der Focus und das Interesse der Politik kurzfristiger, und man hat solche Instrumente einfach beiseite gelegt. Lediglich das Forschungsministerium betreibt nach japanischem Vorbild großangelegte Technologie-Delphis, also Umfragen, bei denen Experten abschätzen, wann welche Technologien verfügbar sein werden. Dem Ministerium für Forschung und Technologie (BMFT) hat man den zusätzlichen Titel Zukunftsministerium gegeben; ein Hinweis dafür, daß auch die Politik die Wichtigkeit der Zukunft erkannt hat.

Einzelne Bundesländer wie Bayern, Sachsen und neuerdings Baden-Württemberg haben eigene Zukunftskommissionen eingerichtet.

In Deutschland - sicher auch typisch für den deutschen Föderalismus - gibt es kein Zukunftsforschungszentrum, das sich aufgrund seiner Arbeit und seines Spektrums mit Futuribles vergleichen läßt.

Anwendung der Zukunftsforschung in Deutschland

Die Unsicherheiten in der Automobilindustrie und im Verkehr generell haben bei Daimler Benz dazu geführt, daß man ein Forschungsinstitut installiert hat, das zunächst Studien für die eigene Verkehrsforschung erstellte. Da die Zukunftsentwicklungen des Verkehrs in starker Vernetzung zu anderen Bereichen stehen, hat man sich dem Szenarien- und dem Issue-Management zugewandt. Diese Forschungsgruppe ist mittlerweile soweit ausgebaut, daß sie einen Teil ihrer Kapazität nicht nur dem Daimler Benz-Konzern, sondern auch externen Klienten zur Verfügung stellt.

Weitere Zukunftsforschungs-Institutionen in Deutschland sind z.B. an die Universitäten angelagert; sie beschäftigen sich mit ganz konkreten Themen und haben eher einen Bezug zu den Naturwissenschaften. Daneben gibt es noch das Wissenschaftszentrum in Berlin, die Fraunhofer Institute und die Max-Planck-Institute mit mehreren verteilten Standorten, das Sekretariat für Zukunftsforschung in Gelsenkirchen, das Nixdorf-Institut in Paderborn, das Wuppertal-Institut mit starker ökologischer Ausrichtung und weitere kleine „Zukunftszellen“. Alle genannten Institute beschäftigen sich jedoch nicht ausschließlich mit Zukunftsforschung, sondern das Thema „Zukunft von ..“ konstituiert ihrer fachliche Ausrichtung. Was in Deutschland nach der Schliessung des Starnberger Max-Planck-Institutes eindeutig fehlt, ist ein Institut, das sich fachübergreifend und intellektuell mit Philosophie, Themen und Methoden der Zukunftsforschung beschäftigt, um damit die gleiche intellektuelle humanistische und methodische Kompetenz von Futuribles International in Paris zu erreichen.

Teilweise wird Zukunftsforschung oder, besser gesagt, Zukunftsplanung in den Unternehmensberatungs-Instituten praktiziert, aber auch hier mit einem sehr stringenten kommerziellen Ansatz; das, was der Markt will und bezahlt, wird erforscht, während alles andere weniger interessiert. Dieser Bereich ist allerdings sehr stark geprägt von Moden, die durch die amerikanische Futurist-Szene und die Harvard Business-School dominiert werden. Hier stossen wir übrigens auf ein typisch deutsches Phänomen: statt über die Grenze nach Frankreich schaut man lieber über den Atlantik nach USA, weil man von dort das Allheilmittel oder die Wunderdroge für alle heutigen und künftigen Probleme erwartet.

(Die Autorin dieses Beitrages ist selbst aus der Tradition des Battelle-Institutes erwachsen und hat dann, nachdem sie ihr eigenes Institut gegründet und breite internationale Erfahrung gesammelt hat, prospektive Methoden mit Schwerpunkt Szenario-Technik permanent weiterentwickelt, den wissenschaftlichen Unterbau geschaffen und dieses Instrument zu einem sehr praktischen Instrument der strategischen Planung und der Zukunftsforschung und -planung entwickelt.)

Was sind die Gemeinsamkeiten und die Unterschiedlichkeiten zwischen der französischen und der deutschen „Prospective“?

In Frankreich war die Bedeutung des literarischen, philosophischen und humanistischen Ansatzes immer deutlich stärker als in Deutschland. Außerdem ist das intellektuelle Selbstbewußtsein in Frankreich groß genug, um die eigenen geistigen Stärken im Hinblick auf Zukunftsantizipation zu nutzen, statt wie in Deutschland relativ unkritisch die amerikanischen Ideen und Rezepte zu übernehmen. Daß diese dann nicht immer 1 zu 1 transferierbar sind, merkt man erst in der Praxis. Natürlich schaut man auch in Frankreich auf das, was die Amerikaner vordenken, entwickeln und tun. Dann prüft man, was übertragbar ist und was dem französischen Kontext angepaßt werden muß.

In Deutschland hat man eher der angelsächsischen Mentalität des praktischen Anwendens den Vorzug gegeben, daher fehlt es hier noch weitgehend an einem intellektuellen und philosophischen Unter- bzw. Überbau der Zukunftsforschung. Hier ist Frankreich - auch wenn die deutschen Zukunftsforscher es nicht gerne hören - deutlich einen Schritt weiter. Einerseits wird in deutschen Unternehmen zwar nicht so viel intellektuell über die Zukunft philosophiert, andererseits wird sehr intensiv und pragmatisch an der Vorbereitung auf mögliche Veränderungen der Zukunft gearbeitet.

Ein weiterer Unterschied zwischen beiden Ländern besteht darin, daß in Frankreich im wesentlichen Futuribles mit seiner langjährigen Tradition der Zukunftsforschung *die* Anlaufstelle für „la prospective“ ist, während man in Deutschland - ein Spiegelbild der föderalen Struktur - vergeblich *das* Zentrum für Zukunftsvorausschau und -forschung sucht.

Beiden Ländern ist gemeinsam, daß Zukunftsforschungsansätze grundsätzlich interdisziplinär erstellt werden. Weil Zukunftsthemen immer eine starke Vernetzung mit vielen Bereichen aufweisen, bedient man sich des heterogenen fachlichen Know-hows der verschiedensten Disziplinen.

Wie könnte die „Zukunft der Zukunftsvorausschau und der Zukunftsforschung“ in beiden Ländern aussehen?

Deutschland und Frankreich sind in vielen Aspekten der Wirtschaft, der Lebensformen, der Kultur, und vor allem in der Mentalität sehr unterschiedlich, man kann fast sagen komplementär. Was die eine Nation nicht hat oder kann, ist ein typisches Charakteristikum der anderen. Statt die Unterschiedlichkeit als Ärgernis, Quelle für Mißverständnisse und Behinderung zu sehen - wie dies im Alltagsleben oft geschieht - wäre beiden geholfen, wenn sie die Unterschiedlichkeit als wertvolle Ergänzung und Bereicherung begreifen würden. Nicht umsonst spricht man in Frankreich gern vom „couple franco-allemand“, dem „deutsch-französischen Paar“, das das Herz Europas bildet und von dem weitgehend abhängt, ob Europa ein Erfolg wird.

Daher wäre es sicher interessant, auch auf dem Gebiet der Prospective eine deutsch-französische Initiative zu bilden, die das Know how und die Stärken beider zusammenführt und im Sinne einer dialektischen Synthese weiterentwickelt. Hierdurch könnte Europa endlich aufhören, wie gebannt nach USA zu schauen und alles, was von dort kommt, als überragend und innovativ zu betrachten – selbst, wenn es keineswegs immer diesen Anspruch erfüllt. Ein deutsch-französisches „Institut de la prospective“ könnte die unterschiedlichen Stärken des „couple franco-allemand“, z.B. die intellektuelle französische und die pragmatische deutsche Seite - um nur eine von vielen zu nennen -, ausbauen und ein europäisches Zukunfts-Modell, das natürlich auch andere Nationen einschließt, ausarbeiten. Dies könnte auch helfen, die unterschiedlichsten europäischen Gruppierungen zusammenzuführen und uns Europäern wieder zu mehr Selbstbewußtsein gegenüber den Amerikanern zu verhelfen.

So hätten wir die Chance, eine „prospective européenne“ nicht nur in Deutschland und Frankreich, sondern auch im Sinne einer europäischen Identität und Einzigartigkeit zu entwickeln und zu gestalten.